

如何發現  在的機會

定價 思考術



不景氣的年代，對\$更要斤斤計較

誰說定價只是企業主的事？對定價內行，是壞事嗎？
為何情人眼裡出價值？如何將價值化為白花花銀子？
我們能從拍賣會上得到什麼啟示？本書將告訴你答案！

拉斐·穆罕默德Rafi Mohammed◎著
陳正芬◎譯

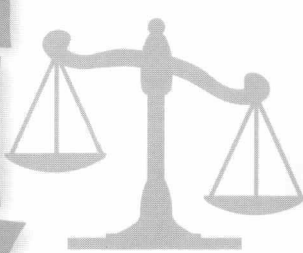
★亞瑪遜網站五顆星
盛讚，佳潮不斷
★《出版人週刊》專文好評
★New York Times,
Forbes.com,
Business Week SmallBiz
一致推薦

The Art of Pricing

How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business

經濟新潮

定價 思考術



The Art of Pricing

How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business

拉斐·穆罕默德Rafi Mohammed◎著

陳正芬◎譯

本書為《好價錢讓你賺翻天》2009年修訂版

The Art of Pricing: How to find the hidden profits to grow your business
Original English language edition copyright © 2005 by Rafi Mohammed.
Chinese (complex character only) translation copyright © 2009 by EcoTrend
Publications, a division of Cité Publishing Ltd.
This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of
Random House, Inc. through Bardonia Chinese Media Agency.
ALL RIGHTS RESERVED.

經營管理 61

定價思考術

作者 拉斐・穆罕默德 (Rafi Mohammed)
譯者 陳正芬
企畫選書人 許玉意
責任編輯 許玉意

主編 許玉意
總編輯 林博華
發行 涂玉雲
出版 經濟新潮社
台北市信義路二段213號11樓
電話：(02)2356-0933 傳真：(02)2395-9069
經濟新潮社部落格：<http://ecocite.pixnet.net>
發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路二段141號2樓
客服服務專線：02-25007718；25007719
24小時傳真專線：02-25001990；25001991
服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00
劃撥帳號：19863813；戶名：書虫股份有限公司
讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw
香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：852-2508 6231 傳真：852-2578 9337
E-mail:hkcite@biznetvigator.com
馬新發行所 城邦（馬新）出版集團
Cite(M) Sdn. Bhd. (458372 U)
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：603-90563833 傳真：603-90562833
印刷 宏玖國際有限公司
初版一刷 2007年3月1日
二版五刷 2009年9月29日

城邦讀書花園
www.cite.com.tw

ISBN：978-986-7889-78-2

版權所有・翻印必究

售價：320元

Printed in Taiwan

定價思考術

目錄

前言

007

第一章 隱藏的利潤

009

為獲利和成長而定價・隱藏的利潤・定價的現況・定價不光是數字，而是一系列經整合的策略・對定價內行，是壞事嗎？・本書概述

第二章 把賺錢變成企業文化

039

賺錢的企業文化・基本資訊＋些微改變＝大大的獲益・賦予員工為你賺更多錢的力量・把定價的漏洞填起來・建構以定價為目標的組織

第三章 一切不外乎價值

069

忽高忽低的雨傘價值・價值：定價的基礎・價值基礎定價法的限制條款・因創造價值而成長・掌握價值所帶來的獲利・擴大你的定價能力

定價思考術

目錄

第四章

拍賣的啟示

093

情人眼裡出價值・拍賣的教訓・價格的超級力量・為獲利和成長而定價：把基本要件化為工具・多重定價心態發揮作用・那大宗商品呢？・再談公平性

第五章

價值解碼器

117

價值的善變本質・價值解碼器・價值解碼器分析案例：單引擎飛機・結論：「新設計」的高性能飛機定價分析・第一步：替代品的價格和取得方便性・第二步：相較競爭對手的特點・第三步：所得・第四步：相關產品的價格／需求強度・第五步：市場環境・整合全部要素・解釋拍賣的教訓

第六章

差別定價

149

X光視覺・顧客的特點・坐而言不如起而行——門檻・時間・大量購買的折扣・分配・合購・交涉

第七章 設定不同版本 175

跟著食物走・按菜單點菜・多即是好・少也可以有賺頭・吸引新顧客的特點・加速的服務・避免等待・不確定性

第八章 區隔定價法 199

研究所・搖滾樂和綁在一塊的利潤・區間擁有・合購・長期租賃・預付・短期出租・兩段式定價・門檻・付款計畫・客製化的定價法・吃到飽定價法

第九章 最後的修飾 225

定價的藝術・限制價格的策略性理由・定價的公平性・充當行銷工具的價格・價格的最後修飾

第十章 一切都從禮拜一 一早開始 251

給經理人的備忘錄：為獲利和成長定價

前言

舉凡我遇到的每家公司，都有隱藏利潤。我所謂的隱藏利潤，意思是只要改善定價方式，就可以提高獲利並刺激業績的成長；所謂「改善定價方式」的概念，往往讓人心生誤解，以為是要敲顧客竹槓，因而感到不安。然而你將會明白，更好的定價方式不必如此殘忍，反而能為消費者和企業雙方創造雙贏局面。依我的觀點，為獲利和成長的目的而定價，其實是提供各種定價選項給顧客，讓他們選擇最適合自己的定價方式。

本書的目的，便是用一種淺顯易懂的方式，來探討許多企業或經商者最頭痛也最關鍵的經營策略——定價。我嘗試創造的「清晰」、「淺顯」寫作風格，不該被解讀成「拉斐只探討定價的基本概念」。相反地，本書囊括了基本原理乃至最先進的概念，這些

工具確實能幫助你辨識並掌握產品的隱藏利潤。

一如任何富挑戰性的寫作計畫，撰寫本書期間，我有過開心和不開心的日子。多少個早晨，我掙扎著面對又一整天的研究和寫作；然而，有些午後卻又令我驚喜不已，腦中不時出現新的洞見或順手寫出特別有智慧的段落。我發現，當我愈深入挖掘定價內容，我對它就益發著迷。正由於我對定價的熱愛，若你有任何定價方面的親身經歷，或是你對本書的論點有任何意見，歡迎你寫信與我分享。

拉斐·穆罕默德 (Rafi Mohammed)

美國麻薩諸塞州，劍橋市

RafiMo@gmail.com

第一章

隱藏的利潤

為獲利和成長而定價

我的朋友大衛·史特勞斯（David Straus）對烹飪一向很感興趣，他不只把烹飪當成一份工作，而是把它視為職涯，認真經營。他循著其他名廚走過的路，先去上烹飪學校，再到各個不同的餐廳做菜。大衛結合這一切經驗，創造出他特有的烹調風格，而他「為取悅顧客而做菜」的個性，使他不僅是位好廚師，更是位偉大的廚師。因此，當他近日打電話告知，他將開一間自己的美食餐廳時，我並不訝異。

交換完近況後，大衛表示目前正為一個商業問題而傷透腦筋。「我說拉斐啊，」他說。「我不知道菜單要如何定價。」他顯得有些急躁，繼續把心中的疑問大聲說出來。「我的高級紐約牛排，究竟應該定價十八美元呢，還是三十一美元？這十三美元的差異，對於來餐廳用餐的人數，究竟會有什麼影響？」同時，他的定價決策，又因為「不希望我的餐廳只限於有錢人消費，我希望能服務更多樣的客群，可話說回來，我做生意是為賺錢。」的矛盾情緒，而進一步複雜化。

有趣的是，大衛·史特勞斯在定價方面遇到的兩難，反映了全世界每家企業都會面臨的基本挑戰，從剛起步的小公司，乃至財星五百大企業都是。

我有幸在學術界、政府機關和私人機構，從事定價的議題。身為專業學者，我寫過博士專題論文，在頂尖研究期刊發表最新研究成果，也教過初出茅廬的經理人有關定價的課。身為美國聯邦通訊委員會（Federal Communications Commission）的經濟學者，我致力於研究市內和長途電話費率的調整，以及如何運用價格補貼，讓窮人也用得起通訊服務等公共政策議題。目前，我正和各行各業的大小公司共同制訂定價策略，綜合這些實戰經驗，我發現多數組織的定價問題，都是缺乏使用正確方式思考定價所致。

對多數人來說，訂定價格著實令人忐忑不安，混合了妥協、直覺式分析、猜測、成本加成、跟隨競爭對手，以及沿襲慣例。忙了半天的結果，通常是一個「剛好可以用」的價格，十八美元或三十一美元，最後折衷在二十四·五美元。採用「剛好可以用」的價格，或者按照我主張的、「為利潤和成長定價」哲學所得出的價格，兩者究竟有何差別？答案是，前者包含太多隱藏利潤。要找出定價的潛在利益，絕非僅只做一個簡單、

非黑即白的決策，在十八美元或三十一美元之間做選擇。

回到我和大衛的對話。大衛希望自己的客群不光是有錢大爺，這點確實觸及我對定價的中心思想：有些顧客對你的產品，評價就是比別人高。舉例來說，有房子和孩子要養、對預算念茲在茲的小倆口，想吃一頓精緻可口的美食來慶祝結婚週年，但是卻無法像那些有錢人，在鎮上最高檔的餐廳大快朵頤。正因為企業領悟到，顧客對同樣產品有不同評價，因此就能夠理直氣壯地，基於利潤和成長的目的來定價。定價的正確觀念，是視之為一連串策略，以滿足對同一件產品有不同評價的顧客（並從他們身上，賺取不同的邊際利潤率^①（profit margin））。

與大衛討論一小時有關事業、目標和潛在顧客後，我們為餐廳設計了一套定價策略，包括「早起鳥」特餐、銀髮族折扣、一般菜單價、兩百美元創始會員年費，提供全年所有用餐享七五折優惠、三道菜的超值套餐、酒吧的減價菜單，以及與主廚同桌的尊

① 編註：用來評估企業盈利能力。邊際利潤率＝純利／營業額×100%。

榮座席。當然，點「早起鳥」特餐的客人，相較於願意花大錢享受與主廚同桌的特權、同時又能和主廚分享討論這頓飯背後有哪些創意巧思的人來說，前者為餐廳帶來的利潤比較低。但是，這正是為利潤和成長而定價，所努力要達成的目標。一套正確的定價策略，能使公司在能力所及的範圍內服務最多顧客，並因而獲利。

半年後我拜訪大衛，他對餐廳的經營狀況相當得意。尤其令他開心的是，早起鳥特餐讓原本吃不起精緻佳餚的人，如今也吃得起。我環視高朋滿座的用餐室，為朋友感到高興。大衛還挺開竅的嘛，一方面透過和主廚同桌來提高利潤，而早起鳥特餐則是擴大基本客群。試想，若大衛把定價定義為在十八美元或三十一美元之間選擇，會錯過多少隱藏的利潤啊！

本書要呈現的，便是從利潤和成長的觀點來定價，這樣的見解，對任何服務或產品，以及任何型態的企業（無論是國內或全球、大型或小型企業）都是適切的。它之以具整體適用性，是因為舉凡世界上每一種東西，至少會有兩個人願意花不同價錢購買。不妨想想你自己的顧客。你是否認識幾個顧客老愛跟主廚同桌，就算漲價也在所不

惜？同樣地，有沒有一些專門當「早起鳥」的人，只要價格稍降一些就會光顧？如果把定價視為「非此即彼」、十八美元或三十一美元型態的決策，就是把白花的銀子留在桌上。從今以後，定價不再是設定數字的價格，而是訂定一套策略，替公司賺取最大利潤。同樣重要的是，訂定這些策略並不困難，可以在禮拜一一早就付諸實行。

每一位負責定價的人，都可以從這本書獲益，包括非營利組織（例如本地大學的校友會）、國營事業（大眾運輸），以及受規範的產業（當地電信服務）等，都盡力在既有的限制內提供最多服務。所謂的限制，可能是組織的非營利身分、固定的補貼額度，或者規定的報酬率。無論如何，有些人對產品或服務的評價就是比較高。這項簡單事實，意謂書中策略對每個定價的個體都適用。事實上，這些組織對定價的想法，已經開始超越在十八美元或三十一美元之間做選擇。還在懷疑嗎？請看以下幾個例子。相較於剛出爐的畢業生，大學校友會應該向積極建立企業人脈的年長校友收取較高會費；華盛頓特區的地下鐵，根據一天當中的乘車時段和乘車距離，設定通勤者的票價；電話公司向財星五百大企業收取的市內電話接線費，高於那些只有在緊急狀況才打電話的低收入戶。

這些組織就像大衛·史特勞斯，了解只要有一套正確的定價策略，就可以在可能範圍內服務最多人，而由於某些顧客付較高價格，也使企業的獲利增加，用這筆新收入補貼更多顧客，或加強服務品質。

隱藏的利潤

這年頭的企業環境中，包括執行長、經理、業務員、滿腔抱負的新進員工等，每個人都被迫拿出成績、為公司賺更多錢。每一位老闆逐年往上調整業績的底限，將希望寄托於新產品或新的開始。然而，賺錢固然重要，但這些努力的風險和成本都很高。當我們同意推出新的產品或服務，以達成野心勃勃的獲利目標時，多數人都曾有過那麼一剎那的懷疑，誓言今日的犧牲將換來明日更好的獲利。為了成長所做的投資究竟是開花結果，還是看走眼而認賠殺出，「從插秧到收割」的過程通常遙遙無期，也使壓力更形沉重。